

www.3sbizkaia.org



2014KO URTARRILA /ENERO 2014

10 consejos para GESTIONAR LAS RELACIONES DE COLABORACIÓN EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.

Las dinámicas colaborativas entre organizaciones se consideran comúnmente una práctica propia del ámbito de las organizaciones no lucrativas. Ciertamente **la colaboración, el apoyo mutuo, la suma de energías de forma desinteresada están en el ADN de muchas de las organizaciones del Tercer Sector.** No obstante, llevar el ideal de ser una organización colaborativa al día a día, o a las planificaciones a largo plazo, puede resultar complejo e incluso contraproducente. A continuación, aportamos algunas claves para tener en cuenta en vuestras organizaciones.



1º.- FUERA TÓPICOS: SER UNA ORGANIZACIÓN 100% COLABORATIVA NO ES EL IDEAL.

¹Hay organizaciones que por el tipo de trabajo que realizan necesitan ser más colaborativas que otras. Las hay que han tenido en sus orígenes equipos o personas abiertas, conectadas o con amplias competencias para generar vínculos con otras entidades. Algunas organizaciones han contado con experiencias iniciales muy positivas, y otras tuvieron serios problemas y se volvieron más desconfiadas, menos abiertas o más autosuficientes. Hay organizaciones que en su forma de entender la intervención visualizan mejor el aporte colaborativo. En definitiva, **cada organización tiene unas prácticas colaborativas en función de su historia, recorrido, contexto, capacidades, presiones y apuestas.**

Cada organización tiene unas prácticas colaborativas en función de su historia, recorrido, contexto, capacidades, presiones y apuestas.

¹Las imágenes que aportamos en el siguiente texto tiene licencia CC Y han sido realizadas (en orden de aparición) por: Rodrigo Lübbert, García Erguin y Cosmopolita, perfiles de fotógrafos/as que podrás encontrar en Flickr.

2º.- AMPLIAD LAS POSIBILIDADES DE ELECCIÓN.

Existe la creencia de que el proceso de madurez organizativa requiere avanzar en colaboración., Pero convertirse en una organización colaborativa supone un salto, un cambio radical. Estas evoluciones rápidas en muchas ocasiones no son viables y quizás no debieran plantearse.

Convertirse en una entidad colaborativa supone lo que podríamos llamar un renacimiento estratégico, un replanteamiento global de la forma que tiene la organización de plantearse el acercamiento a la resolución de las necesidades sociales o un replanteamiento de su misión. **Es adecuado que ajustéis el valor de la colaboración con el resto de valores de vuestra entidad y no lo absoluticéis.** Os ayudará a ver la colaboración como un recurso variable, que puede ser cíclico, y no solamente como un fin en sí mismo. Por ello, reducir esfuerzos o recursos colaborativos, concentrándolos en aquellos aspectos más coherentes con vuestra misión, más eficaces y más eficientes puede ser una estrategia correcta.

3º.- NO DISFRACÉIS VUESTRA ORGANIZACIÓN

Reconoced vuestra naturaleza. Ciertamente podéis cambiar, pero asumiendo cómo sois. Para ello cabría preguntarse: ¿Qué es para vosotros/as la colaboración? ¿Para qué sirve la colaboración en vuestra organización? ¿Qué busca? ¿Qué valores organizativos potencian o dificultan la colaboración? ¿Cómo ha sido vuestra historia y experiencia colaborativa? ¿Qué aciertos y fracasos habéis tenido en vuestras prácticas colaborativas? Y una pregunta no menos importante: ¿Qué elementos de vuestra misión han sido potenciados por las relaciones colaborativas?

¿Para qué sirve la colaboración en vuestra organización? ¿Qué busca? ¿Qué valores organizativos potencian o dificultan la colaboración? ¿Cómo ha sido vuestra historia y experiencia colaborativa? ¿Qué aciertos y fracasos habéis tenido en vuestras prácticas colaborativas?

4º.- OBSERVAD VUESTRO MAPA DE RELACIONES ANTES DE ANALIZAR VUESTRAS COLABORACIONES

Analizar cuáles son vuestros grupos de interés. **Un análisis de stakeholders² puede ser muy orientativo:** quiénes y cómo son, qué esperan, qué les aportamos, para qué nos relacionamos, cómo son las relaciones, quién o quiénes se relacionan con ellos...

² **Stakeholder** es un término [inglés](http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder) utilizado por primera vez por [R. E. Freeman](#) en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

5º.- EVITAD EL EFECTO RUMPELSTILTSKIN³.

Clasificad las relaciones y ponedles nombre. Ni todo el monte es orégano ni toda relación con un grupo de interés es colaboración. Además, en esto **de las relaciones colaborativas no todas tienen la misma intensidad ni el mismo nombre. Distinguid por un lado las relaciones de colaboración ocasionales o esporádicas** (generalmente de intercambio de información) **de colaboraciones tácticas**, que son aquellas que tienen una mayor duración, cierta regularidad y centradas en aspectos concretos. **Luego identificad si contáis con alianzas.**

Son aquellas colaboraciones que deben de cumplir estas **4 características**: valoráis que tienen una alta influencia en vuestra organización, compartís parte de su misión, tenéis estilos y culturas organizacionales compatibles y percibís que existe complementariedad. Más allá tal vez hayáis tejido alianzas estratégicas, que son aquellas en las que ambas entidades ponéis en común competencias claves: y conectan con alguna de vuestras estrategias de futuro. Luego, por último, identificad vuestra pertenencia a redes, grupos o uniones, donde vuestra misión se funde con otras entidades para alcanzar mayores cotas de impacto social.

6º.- BUSCAD LA MOTIVACIÓN ESTRATÉGICA NECESARIA PARA VUESTRAS RELACIONES DE COLABORACIÓN.

Para gestionar de forma coherente las relaciones de colaboración, además de tener claro cómo son, es importante preguntarse en qué medida la colaboración puede ayudar a vuestra visión de futuro y a vuestros objetivos estratégicos. Para ello **puede resultar interesante que defináis qué carencias o limitaciones de vuestras estrategias deseáis cubrir con la colaboración.** Luego cuestionad si la colaboración (en sus diferentes grados: pertenencia a redes, alianza, colaboración táctica o esporádica) es la mejor opción para ello. Por último preguntaros si es el momento adecuado, si estáis preparados organizativamente y culturalmente para ello, qué barreras internas podéis tener, etc.⁴

7º.- NO CONFORMAROS CON LO QUE YA CONOCÉIS.

Haced una lista de posibles entidades colaboradoras y priorizarlas usando diferentes criterios que sean significativos: tamaño que han de tener, relaciones, posición, capacidad económica, recorrido, experiencia, enfoque ideológico, estilo de gestión, las posibles utilidades de la colaboración, filias y fobias ya preinstaladas que hay que considerar. Ordenad las entidades en función de los parámetros elegidos.

³ El sanador es capaz de darle un nombre correcto a la condición que sufre su cliente y esto lo libera de la ansiedad de no saber qué tiene. A este proceso se le ha dado el nombre de principio de Rumpelstiltskin (Torrey, 1986). Este principio ilustra el poder de la palabra correcta. Se basa en un cuento de los hermanos Grimm en el cual Rumpelstiltskin es el nombre de un hombre malo que quiere secuestrar al niño de la reina. De la única manera en que el niño puede ser salvado es que la reina pueda pronunciar el nombre correcto de esta persona. La reina encuentra el nombre correcto y de esta manera logra vivir feliz con su niño.

⁴ En este sentido es muy interesante el gráfico que nos aportó Pau Vidal en el seminario de colaboración entre organizaciones y que podéis encontrar en la siguiente presentación. Vidal, P. "Hacia un cambio de paradigma en la relación entre organizaciones y ayuntamientos." [Disponible Online](#)



8º.- IDENTIFICAD QUÉ TENDENCIA (AUMENTAR, MANTENER O REDUCIR) TENÉIS QUE SEGUIR EN LOS DISTINTOS TIPOS DE RELACIONES DE COLABORACIÓN.

Hay relaciones de colaboración que pueden ser vividas como un “walking-dead” en vuestra entidad: son aquellas relaciones que se estancaron hace tiempo, que no aportan mucho y

consumen recursos y energías. Puede que en el futuro sean relaciones más vivas, pero paracolaborar con nuevas entidades a veces no queda más opción que reducir (o tal vez suprimir) otras relaciones de colaboración.

Optar por mantener relaciones no significa dejarlas como están, sino mantener la intensidad pero renovando o actualizando el enfoque. **Para todo esto es útil que defináis que esperáis de esas colaboraciones, tanto de las existentes como de las nuevas posibles relaciones de colaboración.** Además, es importante seleccionar cuáles de esos aportes esperados son estratégicos y cuáles no. Todo ello os ayudará a definir la tendencia que debería seguir la relación de colaboración para cada entidad: aumentar, mantener o reducir la colaboración. Tal vez, después de una primera clasificación tengáis que revisarla y necesitéis profundizar un poco identificando los riesgos y posibles ganancias que pudiera tener cada una de esas tendencias con cada entidad.

9º.- PLANIFICAR Y PROGRAMAR

No hay un plan ideal, es decir, no debe haber ni número mínimo ni máximo de las relaciones de cada tipo explicadas en el punto 5. Tampoco hace falta un despliegue de cien folios, pero si **es preciso que tengáis claro con que entidades hay que reducir o aumentar la colaboración (y en qué), con cuáles hay que comenzar una nueva relación (y en qué), con cuáles hay que mantener la intensidad (y en qué).** Es importante identificar las posibles acciones que haya que realizar para todo ello, cuando deberían hacerse, quiénes se encargan, etc.. para dotarle de cierto realismo y pragmatismo al plan. incluid también la posibilidad de realizar pruebas y pilotajes que os serán de gran ayuda.

10. LA COLABORACIÓN COMO RESPUESTA ANTE LOS NUEVOS RETOS.

Si bien, anteriormente, enunciábamos que la colaboración no es un absoluto y una obligación para las organizaciones del sector; también es cierto que, ante el reto mayúsculo que nos plantea la coyuntura actual, la colaboración es un camino fundamental que deberemos recorrer juntas.

Como sector la tentación puede ser el buscar salidas individuales desde cada organización. Sin embargo tanto a nivel político (incidencia, interlocución...) como de intervención (sinergias, abordajes conjuntos, continuidad e integralidad de la intervención...) y a nivel de funcionamiento (búsqueda conjunta de recursos, economía de escala...), **la colaboración debe de ser una respuesta necesaria sobre todo para el conjunto del sector.**

Más allá de la generación de estructuras formales de colaboración (que también), la búsqueda conjunta de respuestas nos ayudará a ir encontrando nuevos caminos de transformación social.

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

>> SCHANN, J.L; KELLY, M.; TANGANELLI, D., GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS: CONSTRUYENDO ALIANZAS QUE FUNCIONEN. Pirámide. Madrid. (2012)

Motivación estratégica: ¿debería formar una alianza estratégica?; ¿alianza o adquisición?; la selección correcta del socio; negociación y diseño de la alianza. La teoría de las alianzas estratégicas; casos prácticos.

>> IGLESIAS M., CARRERAS I. LA COLABORACIÓN EFECTIVA EN LAS ONG ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y REDES. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13. [Disponible on line.](#)

>> OTSBIZKAIA. DOCUMENTACIÓN TALLER: LA COLABORACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

- Pau Vidal y Montse Fernandez – Observatori Tercer Sector. **Ponencia (ppt) “Colaboración entre ONLs y trabajo en red”** - Mayo 2012 [Disponible on line.](#)
- Pau Vidal y Montse Fernandez – Observatori Tercer Sector. **Ponencia (ppt) “Juntos por la sociedad: Experiencias de colaboración en el Tercer Sector Social”** Mayo 2012. [Disponible on line.](#)
- OTSBizkaia **Recogida del Taller: La colaboración entre organizaciones no lucrativas.** Dinamizado por Pau Vidal y Montse Fernández, de Junio de 2012 - Recogido por el Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. [Disponible on line.](#)

>> REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR. Determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre las principales ONG españolas, Número 20. Enero-Abril 2012. [Disponible on line.](#)

Este trabajo realiza un repaso a los diferentes tipo de colaboración existentes entre ONG apuntando también

colaboraciones entre diferentes sectores. En sus diferentes capítulos repasa las definiciones de colaboración existentes, realiza una descripción de las motivaciones necesarias para llevar a a cabo colaboraciones intrasectoriales y presenta los diferentes tipos de colaboración intrasectorial apuntando las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos. El trabajo refleja, así mismo, las conclusiones obtenidas en una investigación realizada con 44 entidades, fundamentalmente del ámbito de la cooperación al desarrollo.

>> JONES M. DESAFÍOS DE LA ARTICULACIÓN SOCIAL. FUERZAS EN TENSIÓN Y COSTOS OCULTOS DE LA COLABORACIÓN EN RED. [Disponible on line.](#)

Costos de transacción y las tensiones que se viven dentro de los procesos de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil. El valor de las redes.